العنوان:	دور الادارة العليا في تطوير التنظيم الاداري
المصدر:	الدروس المستفادة من الخطة الاولى - مصر
المؤلف الرئيسي:	يونس، مجدي
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	1966
مكان انعقاد المؤتمر:	الاسكندرية
رقم المؤتمر:	2
الهيئة المسؤولة:	جماعة خريجي المعهد القومي للإدارة العليا
الشهر:	نوفمبر
الصفحات:	129 - 133
رقم MD:	64026
نوع المحتوى:	بحوث المؤتمرات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	الأهداف الادارية، الادارة العليا، القيادة الادارية، التطوير الاداري، التنمية الادارية، التنظيم الاداري، السلوك الاداري، الرضا الوظيفي، الهيكل التنظيمي
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/64026

دور الادارة العليا فى تطوير التنظيم الادارى

مهندس مجدى يونس

الضوء الرئيسى فى هذا المقال يسلط على ضرورة قيام التنظيم الادارى أو قدرته على استخدام كافة الطاقات الوظيفية المتاحة بكفاءة عالية وان يكون التنظيم الرسمى متلائما مع التنظيم السلوكى لمجموعة الافراد فى المنشاة بما لا يتعارض مع تحقيق اهداف المشروع ومصلحته .

هذا ويقدم المقال صورة للتنظيم الادارى فى احدى الحالات المحلية .

ان الواجب الرئيسى للادارة العليا فى أية منشأة هو العمل على نمو وتطوير المنشأة فى كافة المجالات . ولا يتحقق هذا الواجب الا بالتخطيط الطويل الأجل . وليس المقصود بالتخطيط الطويل الأجل مجرد وضع خطة للمستقبل ، بل المقصود هو التفكير الدائم المستمر فى احتمالات المستقبل واثر ذلك على تحقيق خطة التطوير والتنمية . هذا التفكير الذى يستتبعه حتما جعل الخطة دائما مطابقة لأهداف المستقبل كما نراها فى أى وقت . فالادارة العليا فى الحقيقة هى المحرك للتطوير المستمر للأداء فى كافة مجالاتها ومسئولياتها .

التنظيم الادارى وعلاقته بأهداف المنشأة

ولعل من أهم مجالات النمو والتطوير فى الشركات ، مجال التنظيم الادارى . فعلى كفاءة التنظيم ومدى مقابلته لاحتياجات وأهداف المنشأة فى أى وقت ، يتوقف بلوغ هذه الأهداف بأيسر السبل . واننا لا يمكننا أن نتصور لمشروع ما أن يستكمل أهدافه مهما توفرت له مقومات النجاح الأخرى دون أن يكون له تنظيم ادارى جيد يتمشى مع اهداف هذا المشروع ويربط كافة المسئوليات الوظيفية فى اطار يحدد الواجبات والمسئوليات لكافة المستويات فى وضوح تام ، ويتصف فى الوقت نفسه بالمرونة الكافية التى

تهيىء له العمل بنجاح تحت الظروف المختلفة ، كما يحدد فى وضوح طرق الاتصال بين مختلف المستويات الوظيفية ، وأن يكون هذا التنظيم بحيث يستخدم كافة الطاقات الوظيفية المتاحة بكفاءة عالية ، وأن يشيع التنظيم التوازن بين مختلف المسئوليات الوظيفية وأن يحقق قدر الامكان مبدأ مركزية مستويات التخطيط ولامركزية مستويات التنفيذ .

وفوق كل هذه الاعتبارات أن يكون التنظيم الرسمى المثالى متلائما قدر الامكان مع التنظيم السلوكى لمجموعة الأفراد وذلك بما لا يتعارض مع تحقيق أهداف المشروع ومصلحته .

سلوك الأفراد وعلاقته بالتنظيم

ومن المعروف أن تصميم لوحة التنظيم الرسمى هو عملية سهلة فى حد ذاتها ، ولكن تطويع سلوك الأفراد لاحتياجات التنظيم الرسمى ستظل دائما المشكلة الرئيسية التى تتحدى الادارة العليا للمشروع ، والتى على الادارة العليا أن تجد لها الحلول المناسبة . وعلى الادارة العليا دائما أن تضع نصب أعينها عند وضع أى تنظيم رسمى ، النتائج المتوقعة وغير المتوقعة لسلوك الأفراد فى كافة المستويات ومدى استجابتهم عن اقتناع لانجاح هذا التنظيم .

من أجل ذلك ــ وكما عبر عنه أحد الخبراء ــ فان التغيير فى التنظيم الادارى الرسمى لا يمكن بحال من الأحوال أن يحدث ثوريا بين يوم وليلة . الا اذا تصورنا أنه من الممكن احداث تغيير ثورى فى سلوك الأفراد .

ولذلك فان الشكل الأمثل للتنظيم الرسمى يحتاج الى فترة طويلة لاحداث التغيير التنظيمى فى سلوك العاملين . ولا مناص اذا للوصول الى التنظيم الأمثل من أن يتم على مراحل طويلة . وعلى الادارة العليا أن تبدأ بتحديد معدل التغيير المتوقع فى سلوك العاملين وأن ترسم مراحل التغيير فى التنظيم على هذا الأساس مع بذل جهد منظم ومنتظم لمعالجة المقاومة المتوقعة فى سلوك العاملين لمراحل التنظيم المختلفة وذلك من خلال الجانب الانسانى للموضوع ، بحيث فى النهاية وبعد عدة مراحل من التطوير تكون الادارة العليا قادرة على احداث التنظيم الادارى الأمثل .

وعلينا دائما أن نسأل أنفسنا قبل اعلان التنظيم الرسمى لكل مرحلة :

ما الذى ينتظر أن يدور فى ذهن العاملين نتيجة تطبيق هذا التنظيم ؟

ويجب على الادارة العليا دائما أن يكون لديها حلول انسانية للاجابة على هــذا السؤال .

اشراك العاملين فى استنباط مراحل التنظيم

وفى عقيدتى أنه يمكن دائما تقريب الفوارق بين التنظيم الرسمى والتنظيم السلوكى باشراك العاملين — فى مستويات قيادية معينة — فى استنباط مراحل التنظيم الرسمى المناسبة . فان هذا الأمر يؤكد لدى العاملين المشاركة فى احداث التغيير . وأن هذا التغيير ينبع منهم وانه يتفق ومصالحهم وامكانياتهم وقدراتهم ، الأمر الذى يجعل الوصول الى التنظيم الرسمى المثالى أمرا ممكنا .

التنظيم الادارى فى حالة محلية

ولتطبيق ما سبق نستعرض التنظيم الادارى فى شركة البيضا فيما بين عام ١٩٥٢ وعام ١٩٦٤ لنرى كيف تطور هذا التنظيم وفق احتياجات وظروف العمل السائدة وما هى العوامل التى املت هذا التنظيم فى المراحل المختلفة .

الوضع العام للشركة عام ١٩٥٢ :

— هيئة بريطانية تملك أكثر من ٥٠٪ من راس المال .
— ادارة بريطانية فى كافة المستويات .
— تنظيم استقلالى مبنى على عوامل تخرج عن نطاق العمل .
— عدم تجانس المسئوليات فى المستوى الوظيفى الواحد .
— لا رقابة على النواحى العمالية والمشتريات .
— المخازن — (النواحى المالية — استقلال القسم الهندسى) — وتدخل العضو المنتدب وترك وظيفة مدير المصانع خالية — لا يوجد جهاز البحوث والتطورات واعتماد الشركة على براد فورد — انفصال البيع المحلى عن التصدير — عدم وجود سياسة للبيع .

الوضع عام ١٩٥٤ :

مثل ما سبق ..

باختلاف تعيين مصرى لأول مرة فى وظيفة قيادية تحت ضغط الشعور الوطنى — تجميع بعض الوظائف الادارية مع بعضها (الحراسة — الطبى — السراكى — مكتب العمل — الحركة) .

الوضع العام فى نهاية ١٩٥٦ :

الفراغ الهائل فى الوظائف القيادية ومستوى الادارة التنفيذية بخروج البريطانيين ــ صعوبة ملء هذه الوظائف لندرة الفنيين فى هذه الصناعة ــ صعوبة ملء هذه الوظائف من خارج الشركة ــ رد الفعل السلوكى ــ تطلعات الأفراد ــ عدم مرونة الأفراد وعدم قبولهم أى تغيير ــ وقف الاستيراد من انجلترا .

واثر ذلك واضح فيما يلى :

- عدم قدرة الأفراد على فهم أنه يمكن احلال مادة محل اخرى
- ايفاد بعثات للتدريب بالخارج على نطاق واسع لاقناع العاملين بأن هناك وسائل أخرى لانتاج أفضل .
- تحميل الادارة التنفيذية بأعباء كثيرة تحت الاشراف المنتظم للادارة العليا لتعويدهم على تحمل المسئوليات ــ اشراكهم فى بحث مشاكل الانتاج ومشاكل التنظيم .
- مشروع التجديدات واشراك كافة المستويات فى بحثه لاقناعهم به .
- تغيير سلوك الأفراد نحو الاصلاح
- انشاء الجهاز التجارى وجهاز المشتريات والمخازن والجهاز الادارى وباقى الادارات .

التوازن الانسانى بين مطالب الانتاج واحتياجات الاستهلاك

ولاشك أن سلامة التنظيم الادارى للشركة سوف تفسح مجال تطوير هدف التصدير كهدف أساسى للوحدات الانتاجية فى الخطة الثانية فضلا عن تدعيم امكانيات التصنيع المحلى . فالمعروف ان الخطة الثانية قد اتجهت الى تعزيز ما بدىء فيه فى الخطة الأولى من التوسع فى السلع الوسيطة المستوردة من الخارج والارتفاع بالاكتفاء الذاتى منها باعتبار انها تمثل نحو ٦١٪ من قيمة وارداتنا . وفى سبيل هذا الهدف اتجهت الخطة الثانية الى الصناعات الانتاجية الثقيلة كأساس للنمو الصناعى وانتاج هذه السلع الوسيطة من الخامات المحلية . والمعروف أن السلع الوسيطة تخلق أساسا سليما للسلع الاستهلاكية والتوسع فيها فى

الخطط التالية وبذلك يتحقق الحل الجديد الذى وضعه الميثاق لتصنيع البلاد والذى يســتهدف اقامة التوازن الانســانى بين مطالب الانتــاج واحتياجات الاستهلاك .

وليس هناك من شك اذن فى أن التنظيم يلعب دورا هاما فى تحقيق هذه الأهداف وعلى الأخص هدف التصدير بالاضافة الى الأدوار التى يلعبها الارتفاع بمستوى الكفاية الانتاجية والاستفادة من أجهزة الصادرات الخارجية جميعا وتوفير امكانيات المنافسة العالمية لسلعنا المصدرة .